

MIREIA LAS HERAS, DYREKTOR MIĘDZYNARODOWEGO CENTRUM PRACY I RODZINY ICWF

Trzeba ufać ludziom, dać im niezależność i władzę podejmowania decyzji co do najlepszych dla nich sposobów pracy. Nieustanne kontrolowanie pracowników powoduje stratę czasu, pieniędzy i energii.

CZAS NA ELASTYCZNOŚĆ

W epoce koronawirusa praca zdalna w wielu branżach stała się powszechna, nawet w firmach, gdzie dotychczas nie było takiej możliwości. Po ustaniu pandemii zostaniemy przy pracy na odległość czy wrócimy do punktu wyjścia?

Pracujemy zdalnie przez rok i nie ma powrotu do sytuacji, w której obecność w miejscu pracy była absolutnie wymagana, a praca na odległość niezbyt akceptowana. Mamy teraz dowody, że ludzie są zdolni do tego typu pracy, że można dostosować do niej większość procesów i że dla wielu klientów nie jest problemem, by otrzymywać usługi w inny sposób. Co więcej, wieloma zadaniami można efektywniej zarządzać na odległość.

Będziemy się musieli odnaleźć w nowych okolicznościach, w których połączenie pracy zdalnej i stacjonarnej stanie się rzeczywistością. Jakie będą proporcje jednej i drugiej – zależy od rodzaju firmy, zatrudnienia czy też świadczonych usług. Ale jeśli jakieś przedsiębiorstwo chciałoby wrócić do punktu wyjścia, pracownicy poczuli by się oszukani, że ich ogromny wysiłek przystosowania się do nowych warunków nie został zauważony i doceniony.

Zobaczymy, jak będzie się rozwijała sytuacja, w której połączenie dwóch trybów pracy stanie się faktem. W Europie z pewnością konieczne będą nowe regulacje prawne oraz chęć dostosowania się do zmian ze strony rządów, firm i związków zawodowych.

Istnieją zwolennicy pracy zdalnej, ale inni mają już dość i chcieliby wrócić do biura. Jaki model najlepiej się sprawdza według badań ICWF?

Praca w 100 proc. zdalna nie działa, gdyż pracownicy czują się odizolowani, niezwiązani z firmą. Generalnie 80 proc. osób chce wrócić do biura, ale na maksimum trzy-cztery dni w tygodniu, a nie pięć. Tylko 10 proc. osób chciałoby wrócić na 100 proc. czasu. Mówiąc o zaletach pracy na odległość, rozumiem ją jako uzupełnienie tej wykonywanej na miejscu, a nie w pełnym wymiarze godzin spoza biura.

Taki model hybrydowy ma wiele zalet. W dniach pracy zdalnej mamy większą możliwość skupienia się na zadaniach indywidualnych lub związanych z klientami oraz mniejszą presję na wielozadaniowość, gdyż nie musimy jednocześnie zajmować się rozmowami telefonicznymi, kolegami z biura itd. Z kolei częścią pracy na miejscu, w biurze, jest „marnowanie czasu” na budowanie więzi z innymi, tworzenie relacji zaufania.

Nie wszyscy jednak mają w domu odpowiednie warunki, by się skupić.

Kiedy mówię o pracy na odległość, chodzi mi o pracę w domu, ale również z innych miejsc, np. przestrzeni coworkingowych, gdyż nie każdy ma w domu odpowiednie warunki, temperaturę powietrza, światło, przestrzeń, wi-fi, ciszę, aby móc dobrze wykonywać swoje zadania zawodowe.

Pracując w domu, warto zdefiniować swoje nowe biuro – czy to jest stół czy pokój, ubrać się jak do pracy



MATERIAŁY PRASOWE

(nie siedzieć w dresie czy piżamie), określić swój harmonogram pracy, na zmianę opiekować się dziećmi czy np. starszymi osobami, robić wspólne przerwy z innymi domownikami i wspólnie jeść posiłki. Niektórzy wolą wyjść z domu i pracować gdzieś w pobliżu, choćby w przestrzeni coworkingu, żeby w ich głowie dom i praca to były dwa oddzielne miejsca.

Tak więc te dwa tryby pracy to także dwa rodzaje miejsc, które muszą się uzupełniać, współistnieć i tworzyć bardziej ludzkie przestrzenie dla wszystkich.

Czy pandemia wpływa również na zmianę myślenia o przestrzeni biurowej?

Przykładem jest firma Bayer, którą pandemia zaskoczyła w środku przebudowy biur w Barcelonie. Wobec nowych doświadczeń projekt zmieniono, powiększono przestrzenie sprzyjające współtworzeniu i interakcji, a zredukowano tę na stanowiska indywidualne, gdyż tego typu prace można wykonywać z domu.

Również metro w Madrycie pandemia zastała podczas zmiany w centrali. Wiele pytań pojawiających się na początku projektu, typu „Czy zatrzymają dla mnie biurko?”, „Czy moje biurko będzie obok mojego zespołu?”, „Gdzie będą siedzieć moi koledzy?”, zniknęło.

Obecnie koncepcja „gorącego biurka”, nieprzypisanego wcześniej, ale codziennie wybieranego za pomocą aplikacji, jest postrzegana jako coś zupełnie normalnego. Dyskusja przeniosła się z: „Niech moja szafka będzie blisko mojego stolika”, na: „Ile dni muszę przychodzić?” i „Czy mogę pracować w innych miejscach?”.

Czy praca w takim trybie może przynieść korzyści społeczne i osobiste?

Przejdźmy do kwestii ograniczania potrzeby przemieszczania się, co przynosi wiele korzyści społecznych: mniej emisji dwutlenku węgla, więc mniejsze zanieczyszczenie powietrza, mniej korków, niższy poziom hałasu. Ponadto zmniejszają się liczba wypadków oraz stres i zmęczenie ludzi, co powoduje mniejsze obciążenie szpitali i publicznej służby zdrowia.

Pod kątem osobistym dużą zaletą łączenia pracy zdalnej i na miejscu jest elastyczność, która pomaga w efektywnym zarządzaniu własnym czasem i dzieleniu go pomiędzy obowiązki zawodowe a troskę o swoje małżeństwo, dzieci, osoby starsze i innych. Poza tym oszczędzamy czas i pieniądze; zyskuje się godzinę, a w wielkich miastach nawet dwie, przeznaczane na dojazd. Ten czas można poświęcić na relacje z innymi ludźmi, uprawianie sportu, hobby, odpoczynek czy dłuższy sen. No i unikamy zatłoczonych środków transportu, w których jesteśmy narażeni nie tylko na Covid-19, ale też grype czy przeziębienia.

Według OECD we współczesnych gospodarkach możliwość pracy z domu dotyczy 40 proc. osób, ale w Polsce jest szacowana na 15–20 proc. ze względu na duży

udział przemysłu (z raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego). A co z pozostałymi pracownikami?

Rzeczywiście, mówi się, że na poziomie światowym jest 40 proc. osób, które mogłyby wykonywać pracę na odległość. Obecna sytuacja doprowadziła do tego, że musimy na nowo przemyśleć realia pracy zarówno tej grupy, jak i ludzi zatrudnionych w fabrykach, w usługach hotelarskich, bezpośrednio obsłudze klientów, którzy mogliby skorzystać z innych form elastyczności. Trzeba ufać ludziom, dać im niezależność i władzę podejmowania decyzji oraz możliwość znalezienia najlepszych dla nich sposobów pracy. Będzie to korzystne zarówno dla firm, jak i dla rodzin. Do tej pory myśleliśmy, że praca zdalna jest niemożliwa... i to się zmieniło. Może trzeba dokonać ponownej oceny, jak polepszyć warunki pracy tych 60 proc. czy, w przypadku Polski, 80 proc. osób, które nie mogą pracować zdalnie? Może trzeba poszukać sposobów na stworzenie warunków, które bardziej odpowiadają potrzebom pracowników, ich rodzin i firm?

A jak pani przekonuje kierowników i menedżerów, że praca zdalna może przynieść korzyść, skoro łatwiej komunikować się i kontrolować pracowników, gdy są w biurze?

W pracy na odległość nie ma sposobu, żeby kontrolować osobę pracującą, a raczej: mógłby się znaleźć sposób, ale byłoby to nieefektywne, tak samo jak nie jest całkowicie efektywne kontrolowanie osób pracujących w biurze. Pracodawca musi wybierać do swojej firmy osoby odpowiedzialne, dojrzałe, które są zdolne do wykonywania pracy oraz służenia klientom i społeczeństwu. Jeżeli pracownicy nie są w stanie tego zrobić, trzeba się zastanowić, co dana firma robi źle lub czy konkretna osoba jest odpowiednia do tego rodzaju pracy.

Właściwym podejściem kadry kierowniczej jest dawanie ludziom władzy, stworzenie warunków zaufania, warunków, w których pracownicy mają chęć i zdolność wykonywania pracy. Ze strony pracodawcy wymaga to wspierania ludzi, pomagania im w wykonywaniu obowiązków, służenia pracownikom, aby z kolei oni mogli służyć klientom.

Nieustanne kontrolowanie pracowników powoduje stratę czasu, pieniędzy i energii. Jest to bardzo poważny błąd. Powinniśmy zastąpić kontrolę wsparciem i wskazówkami, gdyż takie podejście jest dużo bardziej zgodne z naturą ludzką skierowaną ku wzrastaniu, ulepszaniu, uczeniu się. Nie jesteśmy leniwi z natury, chcemy pracować i robić to dobrze, ale potrzebujemy środków, wsparcia i wiedzy, dlaczego wykonujemy tę pracę. Myślę, że podczas pandemii najlepszym przykładem byli pracownicy szpitali, którzy ryzykowali nawet życie, życie swoich rodzin, żeby służyć innym, wykraczając poza swoje obowiązki. Dlaczego? Ponieważ gdy ktoś wie, po co pracuje, jest zdolny zrobić o wiele więcej, niż nakazuje rozsądek. Jeśli ktoś wie „dlaczego” i „po co”, znajdzie sposób „jak”.

To jak w praktyce wspierać pracowników?

Dobrym przykładem jest firma Oracle w Hiszpanii i Portugalii oraz jej dyrektor generalny od lipca 2020 r. Albert Triola. W czasie pandemii organizuje on raz, dwa razy w tygodniu wirtualne śniadania z pracownikami z różnych poziomów i z różnych lokalizacji firmy. Te spotkania trwają 45 minut i nie mają żadnego harmonogramu. Wiedząc, że będą mieli spotkanie z dyrektorem, pracownicy przygotowują to, o czym chcą mu opowiedzieć: co idzie dobrze, a co źle, co ich martwi, co można zrobić inaczej itd. Dzięki temu wszyscy mają możliwość kontaktu z dyrektorem generalnym, a on ma więcej informacji, aby podejmować decyzje.

Zdaniem ICWF praca zdalna sprzyja rozwojowi życia rodzinnego. Czy to nie jest zbyt ogólne uogólnienie?

Zwykle uogólnienia są błędne, ale dzięki pracy na odległość rzeczywistość mamy większą elastyczność, większą zdolność do łączenia różnych sfer życia. Oczywiście, jeżeli relacje w rodzinie są toksyczne, to zachowanie dystansu działa na korzyść, ale zazwyczaj większa elastyczność przynosi dobre efekty i ma pozytywny wpływ na życie rodzinne oraz na relacje z osobami, z którymi mieszkamy.

Praca na odległość jest lepsza dla mężczyzn czy kobiet?

W normalnych warunkach, gdy dzieci chodzą do szkoły i rodzina nie spędza prawie całości czasu w domu, praca na odległość przynosi korzyści

i mężczyznom, i kobietom. Ale w czasie pandemii, kiedy wykonujemy swoje obowiązki zawodowe w warunkach niepewności, strachu i trudności społecznych, jest inaczej – jest bardziej męcząca i stresująca dla kobiet, ponieważ to zwykle one troszczą się o rodzinę, 70 proc. obowiązków rodzinnych spoczywa na nich.

Czy praca zdalna może pomóc kobietom wrócić na rynek pracy po urlopie macierzyńskim?

Oczywiście, jest narzędziem elastyczności, a jednym z jej aspektów jest ponowne włączenie kobiety do pracy po takim urlopie. Jednak firmy powinny obserwować, kto korzysta z pracy zdalnej, aby biura nie przekształciły się w męskie kluby i żeby ten model nie stał się narzędziem do zwiększania dysproporcji w odpowiedzialności kobiet i mężczyzn za sferę rodzinną i domową. Chodzi o zachowanie równowagi między mężczyznami i kobietami pracującymi na odległość, gdyż nie jest to rozwiązanie tylko dla jednej grupy społecznej.

Jednak praca zdalna budziła i pewnie nadal będzie budzić opór. Jakie są tego powody?

Dlatego wciąż, od 100 lat, używamy klawiatury qwerty, skoro jest ona nieefektywna? Ponieważ ciągnie nas siła bezwładności, jesteśmy do niej przyzwyczajeni. Dlatego pracujemy 40 godzin? Ponieważ na początku XX wieku zrobiono eksperyment, w którym



NASZE BADANIA POKAZUJĄ, ŻE 80 PROC. PRACOWNIKÓW CHCE WRÓCIĆ DO BIUR, ALE NA MAKSYMUM TRZY-CZTERY DNI W TYGODNIU

udowodniono, że od 41., 42. godziny jakość pracy spada. Ale teraz nie żyjemy już w świecie, w którym pracuje się przede wszystkim w fabrykach. Ta siła bezwładności jest niesamowita i często zmusza nas do podejmowania nieefektywnych decyzji.

Praca na odległość była postrzegana jako coś niewykonalnego, mimo że istnieje odpowiednia technologia. Pandemia udowodniła, że wiele założeń, których nie chcieliśmy testować i które uznaliśmy za powszechnie prawdziwe, np. że pracownicy nie będą umieli pracować zdalnie, a klienci nie będą chcieli korzystać z takich usług, było nieprawdziwych. Dlatego czas się zastanowić, czy również w innych typach zatrudnienia, w których trzeba być na miejscu, istnieją założenia, których nigdy nie podważaliśmy, a może warto byłoby to zrobić, żeby znaleźć lepsze sposoby pracy.

Spotkałam się z opinią, że rynek pracy został stworzony przez mężczyzn i dla mężczyzn w XIX wieku. I to ma wpływ na obecną organizację pracy.

Świat pracy został stworzony przez mężczyzn dla mężczyzn i jest logiczne, że jeżeli coś tworzysz, to dla osób, które będą z tego korzystać. Jeżeli jest państwo olbrzymów, to infrastruktura będzie stworzona dla olbrzymów, a niższe osoby będą musiały się do niej dostosować. Nie sądzę, by mężczyźni chcieli celowo wykluczyć kobiety, ale każdy tworzy infrastrukturę dla siebie, a kiedy przychodzą inne osoby, trzeba się zastanowić, jak stworzyć coś, co będzie odpowiadało wszystkim, ponieważ między tymi ludźmi są różnice.

Żyjemy w różnorodnym świecie, w którym istnieją osoby o różnych potrzebach rodzinnych, społecznych, o różnych niepełnosprawnościach intelektualnych, o różnym stopniu dostępu do informacji i technologii. Musimy więc stworzyć środowiska, które będą odpowiednie dla nich wszystkich. Jest to wyzwanie i sądzę, że pandemia popchnęła pracodawców w kierunku przeegzaminowania tych założeń, aby szukać sposobów pracy odpowiednich do realiów osób zatrudnionych w ich firmie.

—rozmawiała Barbara Stefańska

Mireia Las Heras – z wykształcenia inżynier przemysłowy, kieruje Międzynarodowym Centrum Pracy i Rodziny w IESE Business School, zajmującej pierwsze miejsce na świecie w rankingu „Financial Times” w zakresie kształcenia kadry kierowniczej. Wykłada na wydziale zarządzania ludźmi w organizacjach w IES



ROBERT MAZUREK
WINA MAZURKA

PAPIESKIE RÓŻE

Suzanne, ta z piosenki Cohena, prowadziła nas za rękę nad rzekę, ale częstowała tam wyłącznie herbatą. I pomarańczami, ale one się nie liczą. Cóż za zmarnowanie potencjału rzeki, nieprawdaż?

Rzeki bowiem, a ściślej mówiąc ich nabrzeża, służą, jak wiadomo, do uprawy winorośli. Dlaczego? Bo mikroklimat, bo wzgórza, skaliste gleby i wreszcie, last but not least, możliwość łatwego transportu, co pokazuje przykład portugalskiej Douro, którą do portu w Porto spływa porto. Przykłady można mnożyć, ot, nie tak dawno zachwycałem się tu rieslingami znanymi z Mozeli, ale przecież, choć Niemcy uprawiają je niemal wszędzie, to najlepsze są właśnie znanymi z Renu i wspomnianie Mozeli. Nieco dalej na południe, niedaleko od Renu właśnie, rozciągają się najlepsze siedliska alzackie. We Francji wszyscy Kochają się w białych winach znanymi z Loary, my również w białych znanymi z Wisły, w Hiszpanii w czerwonych znanymi z Duero, tej samej rzeki, która po przekroczeniu portugalskiej granicy staje się Douro, jest jeszcze Dunaj i dziesiątki innych przykładów.

Mnożąc je, dochodzimy w końcu do Rodanu, jednej z najbardziej winiarskich rzek Europy. Gdy wpływa do Francji, szybko zastępuje wpadającą doń Saonę królującą w Burgundii. To w końcu nad Rodanem trafimy do uroczego, choć pełnego turystów dwutysięcznego Châteauneuf-du-Pape. Z letniej rezydencji papieża zostały ruiny, teraz miasteczka broni sława stolicy najstarszej i jednej z najlepszych francuskich apelacji. Wino z niej kosztują sporo, w okolicach 200 zł, ale są też tańsze, stołowe etykiety.

Mam dla państwa trzy z nich, od rodzinnego producenta, Domaine du Pere Caboché. Le Petit Caboché Blanc 2019 to czysty sauvignon blanc o potężnym bukietcie, mocno cytrusowym posmaku południowych owoców. Wino wyraziste, mnie przeszkadzało nieco występujący alkohol, ale amatorzy mocniejszych wrażeń tego właśnie szukają. Delikatniejsze jest świeże wino czerwone. Le Petit Caboché Rouge 2020 ma owocowy bukiet, jest jednak mało skoncentrowany, rozwodniony w smaku. Z tego tercetu zdecydowanie najlepiej wypada wino różowe, świeżutkie, owocowe, czyste, gładkie. Piłbym, bo jedyne warte swej ceny, reszta, jak na stołowe wina, za droga. ☺



Le Petit Caboché
Blanc 2019
50 zł



Le Petit Caboché
Rose 2020
50 zł



Le Petit Caboché
Rouge 2019
55 zł

Rafa-wino.pl



@wina_Mazurka

robert.mazurek@hotmial.com